Projectmatig werken binnen een archief

Door Martin Bosma en Eric Hennekam*

Op velerlei vlak krijgen medewerkers van archieven en DIV'ers te maken met projectmatig werken. Denk bijvoorbeeld aan projecten waarbij inventarissen en archieven worden gedigitaliseerd en aangeboden via internet. Wij bekijken de mogelijkheden om samen met de Archiefschool een cursus 'Projectmanagement voor archiefdiensten' op te starten. In deze cursus willen wij een aantal praktische hulpmiddelen en vaardigheden aanreiken voordat u met projectmatig werken begint. In dit artikel geven wij een voorproefje van de cursus door in het kort in te gaan op de factoren van succesvol projectmanagement.

Wat is een project? Roel Grit geeft in zijn boek *Projectmanagement* de volgende definitie: 'Een project is een tijdelijk werkverband van een aantal mensen – meestal uit verschillende vakgebieden – om een vooraf vastgesteld doel te bereiken met een vastgesteld budget'. Onjuiste tijdsplanning is een van de oorzaken waardoor een project spaak kan lopen, daarom willen wij graag aan de definitie van Grit toevoegen: 'en een vastgesteld tijdpad'. Projectmanagement is een middel om niet-reguliere werkzaamheden binnen een archief meer structuur te geven en beter hanteerbaar en controleerbaar te maken.

Wat zijn factoren voor een succesvol project? Een goed begin is het halve werk. Het is belangrijk van meet af aan aan te sluiten bij de behoefte en verwachting van de opdrachtgever, ook wel de *business case* genoemd. Schep duidelijkheid over het beoogde resultaat van het project. Veel projecten vallen of staan met de ondersteuning van het management of de opdrachtgever. Maak goede afspraken over geld, middelen, en beschikbare mensen en tijd.
Het werken binnen projecten is het werken met mensen. In een team werkt iedereen samen om een doel te bereiken. De samenstelling van een projectteam is daarom erg belangrijk. Binnen een projectgroep komen meestal de volgende functies voor: projectleiding, projectsecretariaat en projectleden. Belangrijk is een projectgroep samen te stellen uit personen op basis van hun bekwaamheden, vakkennis en hun karakter. Mede hierdoor worden regelmatig één of meerdere functies door externe adviseurs ingevuld.

Dit alles staat in het teken van het goed kunnen beheersen van een project. Beheersen betekent niet alleen ervoor zorgen dat het project binnen het vastgestelde tijdsplan en budget wordt gerealiseerd. Het is vooral zaak om te voldoen aan de kwaliteitseisen en specificaties die vooraf zijn vastgesteld. Wanneer het moeilijk is deze specificaties vooraf vast te stellen is het verstandig een extra fase (proefproject of haalbaarheidsonderzoek) op te nemen waarin het opzetten en vaststellen van specificaties extra aandacht krijgt. Eindig een dergelijke fase met een besluitvormingsproces en eventueel een go/no-go-beslissing. Voortschrijdend inzicht echter kan een blok aan het been worden. Maar al te vaak wordt van het oorspronkelijk uitgestippeld ontwikkeltraject afgestapt.
Al met al is projectmatig werken het managen van mensen. Wie de mensen binnen het project succesvol maakt, maakt het project tot een succes. Bij een eventuele cursus 'Projectmanagement voor archiefdiensten' willen wij hier extra aandacht aan geven, maar ook aan zaken als: het maken van een plan van aanpak, vergadertechniek, risicoanalyse, planning en de vraag waarom projecten mislukken.

* Martin Bosma en Eric Hennekam zijn docenten aan de Archiefschool voor de Kennis Nabij-nascholingscursus 'Informatie en Organisatie'. Martin Bosma is organisatie-adviseur bij QG Consulting en Eric Hennekam is o.a. informatie-communicatiespecialist bij AGORA consultancy.

■

Tien voorwaarden voor succesvol projectmanagement:

1. Het naadloos aansluiten van resultaat en doelstelling van het project op de behoefte en/of vraag van de opdrachtgever (business case). Levert het project op wat gewenst is?
2. Het duidelijk afbakenen of vaststellen van het bereik van het project en het vaststellen van kwaliteitseisen en specificaties. Wat wordt wel en wat wordt niet gedaan in het project en waaraan moet worden voldaan?
3. Een ondubbelzinnige steun van het management of opdrachtgever (verantwoordelijkheid en beschikbaar stellen van middelen). Steunt het management het project en worden middelen hiervoor vrijgemaakt?
4. Het juist beleggen van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden rondom en binnen het project. Zijn de taken zo ingedeeld om het resultaat te 'kunnen' behalen?
5. Het goed communiceren gedurende en na oplevering van het project. Kent iedereen de vier W's (waarom, wie, wanneer en wat) van het project?
6. Het goed onderhouden van relaties binnen en buiten het project. Het managen van stakeholders. Zijn in een vroeg stadium de eindgebruikers betrokken bij het project en kan het management op tijd de juiste beslissingen nemen?
7. Het kunnen beheersen van het project. Zorg bij voorbaat dat u als projectmanager grip blijft houden op de kosten en tijdsplanning van het project. Het anticiperen op en proactief sturen van voortschrijdend inzicht is hierbij van groot belang. Wie stuurt wat aan: de projectleider het project of loopt de projectleider achter de feiten aan?
8. Het zorgen voor een goede werksfeer, open en eerlijk te communiceren en succes te vieren. Ook het delegeren van taken en het geven van de vrijheid om deze taken uit te voeren zijn hierbij van groot belang. Werkt iedereen met plezier binnen het project?
9. Het zorgvuldig afsluiten van het project door alle kennis en ervaringen over te dragen aan de lijnorganisatie door onder andere het bijhouden van een projectdossier. Gaat er kennis verloren door de afronding van het project?
10. Het vooraf laten volgen van een cursus 'Projectmatig werken' door de leden van een projectteam.